

Várákozások menedzsment szempontból: bizonytalanság és kockázatkezelés

Megyeri Eszter

Számos szakirodalom jelzi, hogy a vállalati stratégia kérdései szoros kapcsolatban vannak azzal, hogy milyen megbízhatósággal határozható meg a jövőkép alakulása, ami iparáganként igen változó is lehet. Ezek alapján megkülönböztetünk várákozás alapú-, valamint válasz alapú működési modelleket (Bowersox et al. 2002). E kutatás keretében a várákozások vállalati szféra területén interpretálható megközelítéseit vizsgálom meg. A 2008–2010-es pénzügyi és gazdasági válság a vállalatok külső és belő környezetét intenzíven átformálta. Az üzleti világban a várákozások erőteljesen kapcsolatban állnak a jövőbeli bizonytalanságok kezelési módjával. Vizsgálataim során a magyarországi üzleti szereplők várákozásokhoz kötődő megítélését és a jövőbeli bizonytalanság-kezelési mechanizmusát tanulmányozom egy, nemzetközileg már sikeresen alkalmazott kérdőív alapján (Syrett–Devine 2014). Arra keresem választ, hogy milyen eszközöket használnak a vizsgált magyar vállalatok várákozásaiuk bizonytalanságainak enyhítésére.

Kulcsszavak: bizonytalanság, kockázatkezelés, stratégiamentedzsment

1. Bevezetés

A 2008-as pénzügyi válság nem csak a pénzpiacokon okozott krízist, de jelentősen befolyásolta a reálgazdaságot is. A bizonytalanság megnövekedett mértéke mellett az üzleti várákozások és elvárások egyre nagyobb kihívást jelentenek a menedzsment számára.

Folyamatosan jelen lévő tényezőként a bizonytalanság eltérő mértékű hatást gyakorol az üzleti szereplők életére, működésére. A bizonytalanság megragadása és mérése nem egyértelmű feladat. A krízisek felnagyítják a kockázat- és bizonytalanságkezelés fontosságát, ahogyan ez a 2008-as válság során tapasztalható volt.

De vajon érzékelik-e a vállalatok a bizonytalanság változását? Hogyan értelmezik, hogyan ragadják meg azt? Képesek-e tudatosan menedzselni a bizonytalanság okozta kihívásokat stratégiai és operatív szinten, rövid- és hosszú távon?

A kockázat és bizonytalanság megragadásának több közgazdasági értelmezését is fellelhetjük a szakirodalomban. A bizonytalanság a döntéshozatalkor felmerü-

lő, hiányzó ismeretet vagy információt jelenti (Duncan 1972, Lawrence–Lorsch 1967). A bizonytalanságot gyakran tekintik kiszámíthatatlan tényezőknek (Cyert–March 1963), környezeti turbulenciának (Emery–Trist 1965), míg mások meghatározó változók komplexitásaként értelmezik (Galbraith 1973, Jabnoun et al. 2003). A tanulmány első részében ezen értelmezéseket járjuk körbe.

A kockázat és bizonytalanság üzleti értelmezéseinek vizsgálata adja e tanulmány második fő tématerületét, ami szorosan kötődik különböző üzleti modellekhez, melyeken keresztül eltérő bizonytalanság-kezelési stratégiák ragadhatók meg. A menedzsment területén a szakirodalom megkülönböztet válasz- és várakozás-alapú modelleket (Bowersox et al. 2009). Az előrejelzések pontossága, a vevőre szabási képességek és igények, valamint a termékek értékének és készlettartási költségének függvényében a vállalatok a két szélsőséges működési modell közötti hibrid modellt alkalmazzák. A bizonytalanság azonban nemcsak az ellátást befolyásolja, hanem az összes vállalati funkcióhoz kötődik és kapcsolódik. Ezért fontos megvizsgálnunk, hogy a vállalatok milyen stratégiai és szervezeti kompetenciákkal rendelkeznek, hogy képesek legyenek koncentrálni a vállalati célokra, miközben tevékenyek is legyenek a növekvő bizonytalanságok és kockázatok kezelésekor.

A tanulmány egy empirikus kutatás keretein belül kívánja azonosítani azokat a konkrét vállalati, stratégiai, szervezeti és operatív irányítási változásokat, melyeket külső tényezők és átalakulások idéztek elő. A primer kutatás módszertani alapkeretét Syrett és Devine 2012-es munkája adja, melyben bizonytalanságkezelési technikák átalakulását vizsgálták a 2008-as válságot követően (Syrett–Devine 2012). Az általuk megalapozott módszertant alkalmazva e tanulmány Magyarországon működő vállalatok bizonytalanságérzékelési és -kezelési mechanizmusait vizsgálja egy empirikus kutatás előzetes részeredményei felhasználásával.

2. A kockázat és bizonytalanság közgazdasági értelmezései

A neoklasszikus Chicagói Egyetem közgazdásza, Knight (1921) különbséget tett a kockázat és a bizonytalanság között. A kockázatot olyan helyzetként értelmezte, melyben a kimenetek ismeretlenek, de egy bekövetkezési valószínűség szintjére hozzárendelhető az adott esetek csoportjaihoz. Bizonytalanság esetén azonban sem az esetek csoportosítása, sem a valószínűségi eloszlás hozzárendelése nem lehetséges, hiszen ismeretlen. Knight úgy véli, hogy kockázat esetén felállíthatóak valószínűségi eloszlási kategóriák, de bizonytalanság esetén nem. A különbséget a kockázat és a bizonytalanság között az okozza, hogy nincs megfelelő alap az eloszlási kategóriák kialakítására (Langlois–Cosgel 1993).

A szervezeten belül a vezetőség értékítélete alapján születnek döntések. Példa lehet a bizonytalanságra az, hogy valódi megalapozottság nélkül, leginkább a fontos döntéshozók megítélése alapján kerül sor az adott üzleti kockázat megítélésére (Knight 1921).

Davidson (1994) szerint a gazdasági rendszer időben áramlik a visszavonhatatlan múlt irányából a bizonytalan és statisztikailag kiszámíthatatlan jövő felé. Amit ismerünk, az a múlt és a jelen, de a piaci adatok nem feltétlenül nyújtanak megfelelő irányt a jövőbeli kimenetek és a hozzájuk kötődő kockázatok meghatározására. A statisztikusok nyelvén ez azt jelenti, hogy a gazdasági adatokat nem feltétlenül ergodikus sztochasztikus folyamatok alakítják (Janeway 2006).

A bizonytalanságot gyakran olyan állapotnak tekintik, melyben a tudás hiánya áll fenn, de számos egyedi mozgatóerő hatással lehet rá. A személyes megítélés szempontjából a bizonytalanságot külső és belső tényezők jellemzik (Kahneman–Tversky 1982). A bizonytalanság külső elemei olyan véletlenszerű események, melyek meghatározzák a kimenetet, de nincsenek saját ellenőrzésünk alatt. Eközben a belső elemek olyan helyzetet jelentenek, amelyre nézve az egyén nem rendelkezik kellő ismerettel, de kezeléséhez mégis ki tud alakítani stratégiákat, amelyekhez meg kell szereznie a szükséges információkat a megfelelő forrásokból (Volz et al. 2003).

3. A kockázat és bizonytalanság üzleti értelmezései

A kockázat- és bizonytalanságkezelés tekintetében a vállalkozások taktikai, operatív és stratégiai szintű kihívásokkal szembesülnek. Norman Marks (2015) a kockázat és bizonytalanság meghatározását ISO és más intézmények értelmezésére alapozza. Az ISO a kockázatkezelési elvek és iránymutatások szabványai alapján határozza meg a bizonytalanság és a kockázat közötti kapcsolatot az alábbi módon: „Mindenféle típusú és méretű szervezet belső és külső tényezőkkel és hatásokkal szembesül, melyek bizonytalanná teszik céljaik elérését. Ennek a bizonytalanságnak a szervezet célkitűzéseire gyakorolt hatása a kockázat” (ISO 31000:2009). A COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) magántulajdonban lévő szervezeteket képvisel, azzal a céllal, hogy vállalati kockázatkezelési kereteket, iránymutatást nyújtson. E szervezet szerint minden egység szembenéz bizonytalansággal. A menedzsment feladata, hogy meghatározza, mennyi bizonytalanságot fogadjon, miközben arra törekszik, hogy növelje a stakeholderek értékét. A bizonytalanság kockázatot és lehetőséget is rejteget, azzal a veszéllyel, hogy értéket csökkent. A vállalati kockázatkezelés teszi lehetővé a menedzsment számára, hogy hatékonyan kezeljék a bizonytalanságot és a velejáró kockázatot, lehetőséget teremtve az értéket teremtő kapacitások növelésére COSO (2004).

A kockázat és a bizonytalanság üzleti értelmezését tekintve is különbséget kell tennünk aszerint, hogy a bizonytalansági tényezők külső vagy belső eredetűek. A külső bizonytalansági tényezőket vizsgálva számos interpretáció született arra, hogy milyen fontos külső környezeti tényezők befolyásolhatják a vállalat működését. SWOT-elemzés esetén vagy stratégia készítésekor számos külső tényező játszik fontos szerepet. Fahey és Narayanan (1986) a bizonytalanság 4 legfontosabb dimenzióját a következőképpen határozta meg: (1) makroszintű környezeti bizonytalanság; (2) versenyképességhez köthető bizonytalanság; (3) piaci és keresleti bizonytalanság; (4) technológiai bizonytalanság. Ezen kategóriák tág csoportokként értelmezhetők, melyek közvetlenül hatnak a szervezetekre.

A globalizáció intenzitása arra kényszerítette a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatokat, hogy finomítsák a külső bizonytalanságok kezelési módszereit. E kihívásra válaszként az Egyesült Királyság Kormányhivatala a Tudományért (*Government Office for Science* 2010) 11 területet azonosított a bizonytalanság tényezőinek azonosítására. A következő irányt határozták meg mint bizonytalanságot jelentő külső tényezőket: (1) erőegyensúly és irányítási struktúra; (2) gazdasági integráció, kormányzás és kormányzási modellek; (3) biztonság és konfliktus; (4) tudomány, technológia és innováció; (5) oktatás, készségek; (6) közösségek; (7) demográfia és migráció; (8) egészségügy és jólét; (9) éghajlatváltozás; (10) természeti erőforrások; (11) értékek és hiedelmek. Ebben a munkában minden egyes dimenziót úgy határoztak meg, hogy minden tényezőt egy bipoláris skálán helyeztek el végpontjaik meghatározásával, példákkal is illusztrálva. Emellett részletezték a többi dimenzióhoz köthető kölcsönhatásokat is. Ezeket a dimenziókat nem csak makroszinten, hanem reálgazdasági szinten is elemezték annak érdekében, hogy a vállalatok számára meghatározzák a potenciális jövőbeni ismeretlen tényezőket.

A belső bizonytalansági tényezőket Clampitt és Williams (2000) konceptualizálta a szervezeti kérdések kezelésének céljával. A bizonytalanságot úgy definiálták, mint a természet állandóan jelenlevő jellemzőjét. A váratlan jelenségek felbukkanása életünk egyik jellemzője, mellyel minden élőlénynek szembe kell néznie. Kutatásuk eredménye egy kutatók és szakemberek által érvényesített bizonytalanság-kezelési mátrix, mellyel kategorizálni és mérni tudják a bizonytalansági tényezőket.

A belső bizonytalanság elemeinek vizsgálatakor azzal szembesülünk, hogy mind egyéni, mind szervezeti szinten is értelmeznünk kell ezeket; mindkét szinten külön tudatosítani kell, hogy a bizonytalanság milyen szintű toleranciával és tűréshatárral fogadható el. A bizonytalanság toleranciája lehet kulturális jellemző is, melyet Hofstede (1984) bizonytalanságkerülési dimenzióval mint kulturális jellemzővel ragadott meg. Az emberek eltérő mértékben motiváltak arra, hogy csökkentsék a bizonytalanságot, még akkor is, ha ez egy nem preferált kognitív állapot. A bizony-

talanság okozta diszharmónia csökkentése érdekében egyéni szinten heurisztikákat alkalmazunk az összetett helyzetek leegyszerűsítésére. Miközben a szervezetek általában csökkenteni próbálják a környezeti bizonytalanság szintjét, ennek tudatában lehetővé válik a célkitűzés kommunikálása (Clampitt–Williams 2000).

Marks (2015) néhány konkrét üzleti helyzetet vázol fel, mely során a szervezetek bizonytalansági kérdésekkel szembesülnek, úgymint: (1) jövőbeni kereslet termékek és szolgáltatások iránt; (2) versenytársak tevékenysége; (3) beszállítók szolgáltatásai, termékei, melyek elengedhetetlenek a vevői igények kielégítéséhez; (4) jogszabályok és egyéb intézmények és szervezetek tevékenysége; (5) az alkalmazott megtartása; (6) a munkavállalói megfelelés a jogi elvárásoknak és eljárásoknak. Ezen túlmenően ajánlást is tesz a szervezet számára a bizonytalanság sikeres kezelése érdekében. Először azonosítani kell a bizonytalanság forrásait, melyek érinthetik a szervezetet a kitűzött jövőkép és célok elérése során. Ezt követően meg kell becsülni a váratlan események hatását és bekövetkezési valószínűségét, majd fontos meghatározni a kockázatvállalás szintjét és mértékét. Elő kell készíteni egy készenléti állapotot annak érdekében, hogy a vállalati tevékenység gyors módosítására tudjunk törekedni egy-egy konkrét, meghatározott kockázati elemhez kötődően. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni a bizonytalanság forrásait és az azokhoz kötődő kontrollmechanizmusokat annak érdekében, hogy a kockázati hatásokat elfogadható szinten tudjuk tartani.

Ha összehasonlítjuk a közgazdasági és az üzleti kockázat- és bizonytalanság értelmezést, tisztán láthatjuk, hogy a gyakorlati életben megjelennek a kockázat kategóriái, s törekednek a valószínűségi eloszlások meghatározására. Ezen elemek jelentenek a vállalatok számára fogódzót ahhoz, hogy folyamatokat és akcióterveket alakítsanak ki kockázatkezelési célból. A nem kategorizálható bizonytalansághoz nem köthető bekövetkezési valószínűség, így ez az a szürke terület – a Rumsfeld (2011) értelmezésében a valóban teljes mértékben ismeretlen tényező –, melynek kezelésére a vállalat nem tud proaktívan felkészülni.

4. A bizonytalanság kezelése a különböző üzleti modelleken keresztül

A különböző iparágak és vállalatok eltérő működési módokat és modelleket fejlesztenek ki, hogy felkészültebben tudják kezelni a kockázatokat és bizonytalanságokat. Az ilyen modellek két végletét általában push és pull modelleknek nevezzük, melyek közül a pull, vagy húzó modell az, mely feladja a készletek által biztosított puffert (Bowersox et al. 2009). Ma a vállalatok tudatosan mozdulnak el a pull modell irányába, melynek egyik magyarázó tényezője a növekvő mennyiségű bizonytalanság (Hagel–Brown 2008, Hagel et al. 2010). Ahelyett, hogy a bizonytalanság

növekedésére szigorúbb tervezéssel reagálnának, a húzó modellek éppen az ellenkező irányba mozdulnak el, egyáltalán nem terveznek. A bizonytalanságok kezelésekor igyekeznek kihasználni az innovációban, s az együttműködésben rejlő lehetőségeket mint válaszreakciót a nem várt eseményekre (Hagel–Brown 2008).

A pull és push modellek az ellátás két szélső esete, de a kettő között sok differenciált modell létezik. Ennek egyik példája Jeffrey Schutt megközelítése (2004), melyben a vállalati működési modelleket a készletgazdálkodás szempontjából is vizsgálja. A push jellegű klasszikus alapmodellben a készterméket a vevőhöz közel tartjuk a kiskereskedelmi forgalom csatornáiban vagy egy központi raktárban. A két modellt a logisztikai késleltetés, az utolsó szállítási láb különbözteti meg. A termék megrendelésre történő konfigurálása, összeszerelése vagy gyártása a leggyakrabban alkalmazott pull modellek. Ehhez Schutt (2004) hozzáadja a mérnöki fejlesztést igénylő ellátást, valamint az egyszerű gyártást, vagy projektet. Schutt modellje ott alkalmazható, ahol a fizikai és kézzelfogható termékellátás és értékesítés történik. A globalizáció és a vállalatok nemzetköziesedésével az ellátási folyamatot teljes mértékben áthatja és átformálja az infokommunikációs változás és fejlődés. Ez lehetővé tette nem csak a fizikai termékek globális értékláncainak kialakulását, hanem a szolgáltatási ágazat nemzetköziesedését is. Annak köszönhetően, hogy a szolgáltatások személyes és személyre szabott jellegűek, már eleve magukban hordozzák a bizonytalansági tényezőt, nagymértékben belső tényezőkön keresztül is.

5. Empirikus vizsgálatok

Az empirikus kutatás középpontjában magyar székhelyű vállalkozások állnak. A vizsgálatokban azt elemezzük, hogy a bizonytalanság változása hogyan hat a vállalatok működésére. A kérdőív szerkezete követte az eredeti, Syrett és Devine (2012) által validált keretrendszerét annak érdekében, hogy az eredmények a későbbiek során összehasonlíthatóak legyenek.

Az eredeti kutatásban (Syrett–Devine 2012) 205 szervezetet tapasztalatait foglalták össze egy 2011-es lekérdezés alapján. E minta alapjául 205 verseny- és közszférában működő vállalat képviselői által kitöltött kérdőív szolgált. Földrajzilag túlnyomó többségben európai székhelyű vállalatok válaszoltak, de a mintában 18%-ban szerepelnek amerikai, ázsiai és afrikai válaszadók.

A mi kérdőívünk 50 magyarországi cég menedzsment csapatahoz került kiküldésre. A megkeresésre 6 válasz érkezett; ezek teljes értékelésére nyílt lehetőség. További adatgyűjtés és lekérdezés még folyamatban van. Az eredeti kutatás mintájával összevethető, hasonló nagyságú mintát kívánunk elérni. Így e tanulmányban korlátozott, előzetes eredmények kerülnek bemutatásra. A jelenlegi magyar adatok

és következtetések tájékoztató jellegűek, nem tekinthetők reprezentatívnak. Az adatok mélyebb elemzése további válaszok beérkezését követően folytatódni fog.

A válaszadók mindegyike a 31–45 éves korcsoportba esik. Az általuk képviselt szektor jellemzően pénzügyi, távközlési és informatikai szolgáltatás. A válaszadók nem rendelkeztek a 2008-as válságot megelőző időszakra vonatkozó releváns tapasztalatokkal a jelenlegi vállalatukhoz kötődően, de a válság időszakában már a vizsgált vállalat alkalmazottjaiként dolgoztak. A 2008–2010-es időszak során szerzett tapasztalataik releváns információt jelentettek számukra szervezetük kockázatkezelési képességének vizsgálatakor.

Válaszaikban 4 csatorna szerepel egyenlő súllyal mint információszerzési forrás, amelyek segítséget nyújtottak a bizonytalanság és kockázat szintjének meghatározásakor a válság során: iparági kapcsolatokat; a vállalaton belüli menedzsmnttel és alkalmazottakkal folytatott megbeszélések; közvetlen kapcsolat a stratégiailag fontos ügyfelekkel; piaci és ügyfél-analitika, valamint numerikus, kvantitatív modellezés. Ezen válaszok mind a belső, mind a külső csatornák kiegyensúlyozott alkalmazását tükrözik. A cégek kapcsolatba léptek legfontosabb ügyfeleikkel és az iparági partnereikkel. A vizsgált vállalatok a belső csatornák tekintetében a vezetés és a dolgozók összefogására összpontosítottak, míg a kvantitatív modellezést arra használták, hogy kézzelfogható nézeteket alkossanak a kockázatokról.

Az információs csatornákat a válaszadók rangsorolták is. Az eredmények alapján a vizsgált szervezetek bizonytalanság és kockázat esetén kevésbé támaszkodnak külső, független szakértőkre, kormányzati szervezetekre vagy a médiára mint mérvadó, a kockázatkezelést támogató információforrásra. Bizonytalanság és kockázat esetén kevésbé érzik szükségesnek a piackutatás eszközét, valamint az új ügyfélszerzés és szegmentáció módszerét sem alkalmazzák domináns módon.

A pénzügyi szektor számára a pénzügyi válság önmagában nagy fenyegetést jelentett. Éppen ezért ez a szektor nagy hangsúlyt fektetett az adatok, tények összegyűjtésére és feldolgozására is. Ugyanakkor más szektorokban ez kisebb jelentőséggel bírt.

Míg a pénzügyi és telekommunikációs szektor válaszadói a rövid távú nyereségességet jelölték ki szervezeti prioritásként, addig az IT-szolgáltatási szektorban megkérdezettek céljai túlmutattak az akkori jelen kihívásain, és előnyben részesítették a hosszú távú versenyelőny fejlesztését.

Míg a pénzügyi és telekommunikációs szektor válaszadói kevésbé voltak elégedettek a szervezeti válaszadási képességeikkel, az IT-szolgáltatási ágazat válaszadói elégedettek voltak a döntéshozataluk minőségével és gyorsaságával. A krízis hatására meghozott vállalati döntéseket a felső vezetés vagy a felügyelő bizottság hozta meg a magyar válaszadók tekintetében. A döntések időzítése azonban eltérő volt: a pénzügyi szektor első lépései 2008 harmadik negyedévére tehetőek, majd egy

második hullám 2010 első negyedévében volt. A nem pénzügyi szektorok késleltetve, 2009 első felében hoztak radikális döntéseket a kockázatkezeléshez köthetően.

A válság során a magyar válaszadók leggyakrabban alkalmazott vállalati intézkedései a következőkben foglalhatók össze. A döntéshozatal középpontjába minden megkérdezett szervezet esetén a vállalati nyereségesség került. Így a cselekvési terveiket a működési hatékonyság növelése és a költségek intenzív csökkentése vezérelte. A vállalatok belső tevékenységeikre koncentráltak a profitábilis növekedés reményében. Érzékelhető, hogy a legkézenfekvőbb eszközökhöz nyúltak annak érdekében, hogy a bizonytalanságokat csökkentsék: a vállalaton belüli kontrollálható terep került górcső alá.

A legkevésbé alkalmazott intézkedések a következők voltak csökkenő fontossági sorrendben: stratégiai tervezés rugalmasságának növelése; szilárd vezetés és irányítás kialakítása; új vállalatok vásárlása; a vállalkozás és/vagy eszközök eladása. A válság során a megkérdezett magyar cégek távol maradtak kockázatos akcióktól mind az eszközvásárlás, mind az eszköz értékesítés terén. A magyar mintában rövid távon a nyereségorientált tevékenység kapott hangsúlyt. Kevésbé összpontosítottak a rugalmas stratégiai tervezés és vezetés fejlesztésére.

A pénzügyi szektor kiszolgáltatottságának növekedését tükrözik a következő kijelentésekre adott válaszok: „Biztosak vagyunk benne, hogy a megfelelő döntéseket hoztuk meg és a vállalat működése javult” és a „Tudatában voltunk a versenytársaink akcióinak és hatékonyan reagáltunk azokra”. Az utóbbi kijelentésre a pénzügyi szektor képviselői válaszával egyet nem értéssel reagált, míg a többi ágazat válaszadói egyetértettek vele.

A kérdőív második részében a következő 3 év működésére vonatkozó tevékenységek kerültek feltárára. Mind külső, mind belső tényezőket elemeztünk. A külső tényezők hatásának két irányát, a fontosságát és a vállalatra gyakorolt hatás mértékét értékelték a válaszadók. E két szempont tekintetében a politikai és a jogi külső tényezőket értékelték olyan elemként, ami bizonytalansággal bír és jelentős mértékben hat a szervezetre.

Ami a belső tényezőket illeti, a magyar válaszokat elemezve nincs konszenzus abban, hogy a bizonytalanság- és kockázatkezelés nagyobb, növekvő hangsúlyt kap-e a vállalaton belül. A kulcsfontosságú döntéshozók e kérdés megítélésében nem változtak a válságot követően sem. A magyar válaszadók jövőképeben továbbra is jelentős mértékben érvényesül az a hagyományos elv, hogy a költségcsökkentés és a működési hatékonyság növelése az alapvető eszköz a bizonytalanság kezelésére és a nyereségesség biztosítására.

6. Összefoglaló gondolatok, következtetések

A szakirodalom tisztán jelzi a kutatók törekvését a kockázat és a bizonytalanság egyértelmű megkülönböztetésére. Az üzleti élet szereplői kevésbé képesek szétválasztani a két kifejezést. Mindkét esetben rendkívül nehéz számszerűsíteni a hatásokat akár akkor, ha a kézzelfoghatóbb kockázat formájában jelentkeznek, s még kevésbé akkor, ha bizonytalanság formájában.

Azonban, egyértelmű, hogy a válság a különböző szektorokra különböző mértékű hatást gyakorolt. A pénzügyi szektor volt a legsebezhetőbb, de a reálgazdaság is jelentősen érintett volt a válságban. Az empirikus kutatások előzetesen jelzik, hogy a megkérdezett Magyarországon működő vállalatok leginkább a rövid távú célokat tartották előtérben, s ez a nézet nem változott a válságot követően sem a jövőbeli bizonytalanság és kockázatkezelés módjának előrevetítésekor. Egyértelműen azonosítható volt, hogy a vállalatok a politikai és jogi tényezőket tekintik a külső bizonytalanság legmeghatározóbb forrásának, s ezek kezelése elengedhetetlen a bizonytalanságkezelési stratégiáikhoz annak ellenére, hogy kevés eszközük van e területek közvetlen befolyásolására.

A kutatás magyar részének továbbfejlesztési irányát a válaszadók számának növelése és az eredmények validálása, érvényességének alátámasztása jelenti. A jelenlegi válaszadói szám nem nyújt reprezentatív eredményt, ugyanakkor a jelen kutatás már ad kézzel fogható eredményeket. Mélyinterjúk lesznek szükségesek annak érdekében, hogy megértsük, milyen konkrét lépéseket tesznek a magyar vállalatok a jövőbeli bizonytalanság stratégiai szintű kezelésére, s vajon milyen fejlesztési irányokban gondolkodnak a belső szervezeti és munkavállalói képességek fejlesztése tekintetében, melyek elengedhetetlenek egy ellenállóbb, de mégis rugalmas szervezeti bizonytalanság- és kockázatkezelés érdekében a globális növekedés és egymásra utaltság új világában.

Felhasznált irodalom

- Bowersox, D. J. – Closs, D. J. – Cooper, M. B. (2009): *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, New York.
- Clampitt, P. G. – Williams, M. L. (2000): *Managing organizational uncertainty: Conceptualization and measurement*. Paper presented at the International Communication Association Conference, San Diego, CA.
- COSO (2004): *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf. Executive summary p1. Letöltve: 2015.08.10.
- Cyert, R. – March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Davidson, P. (1994): *Post Keynesian Macroeconomic Theory*. Aldershot, Elgar.
- Duncan, R. B. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Sciences*, 17, 3, pp. 313–327.
- Emery, F. – Trist, E. (1965): *The causal texture of organizational environments*. Human Relations, 18, 1, pp. 49–63.
- Fahey, L. – Narayanan, V. K. (1986): *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Company, New York.
- Galbraith J. R. (1973): *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
- Government Office for Science (2010): *Dimensions of Uncertainty*. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20121212135622/http://www.bis.gov.uk/assets/foresight/docs/horizon-scanning-centre/dimensions-of-uncertainty-final.pdf>. Letöltve: 2015.08.07.
- Hagel, J. – Brown, J. S. (2008): From Push To Pull: Emerging Models For Mobilizing Resources. *Journal of Social Service*. 1, 1, pp. 93–110.
- Hagel, J. – Brown, J. S. – Davison, L. (2010): *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. Basic Books, New York.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and organizations: Software of the mind*. Harper Collins Business, London.
- ISO (31000:2009): *Risk management – Principles and guidelines*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>. Introduction section p1. Letöltve: 2015.08.10.
- Jabnoun, N. – Khalifah, A. – Yusuf, A. (2003): Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model. *Quality management Journal*, 10, 4, pp. 17–31.
- Janeway, W. (2006): *Risk versus Uncertainty: Frank Knight's "Brute" Facts of Economic Life*. <http://privatizationofrisk.ssrc.org/Janeway/> Letöltve: 2015.08.06.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1982): Variants of uncertainty. *Cognition*, 11, 2, pp. 143–157.
- Knight, F. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin, Boston.
- Langlois, R. N. – Cosgel, M. M. (1993): Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: A New Interpretation. *Economic Inquiry*, 31, 3, pp. 456–465.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Marks, N. (2015): *World-Class Risk Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Rumsfeld, D. (2011): *Known and Unknown: A Memoir*. Penguin Books, New York.
- Schutt, J. H. (2004): *Directing the flow of Product – a guide to improving supply chain planning*. J. Ross Publishing, Boca Raton, FL.
- Syrett, M. – Devine, M. (2012): *Managing Uncertainty Strategies for surviving and thriving in turbulent times*. Wiley, New York.
- Volz, K. G. – Schubotz, R. I. – von Cramon, D. Y. (2003): Predicting events of varying probability: Uncertainty investigated by fMRI. *NeuroImage*, 19, 2, pp. 271–280.